



# La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est elle sur la bonne voie ?

Sékolène Journoud, Stéphan Pezé

## ► To cite this version:

Sékolène Journoud, Stéphan Pezé. La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est elle sur la bonne voie ?. Journée de recherche du L@rem, Jun 2011, Evry, France. hal-00608892

**HAL Id: hal-00608892**

**<https://hal.science/hal-00608892>**

Submitted on 15 Jul 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est elle sur la bonne voie ?**

*Par Ségolène JOURNOUD & Stéphane PEZÉ*

Ségolène JOURNOUD

Chargée de mission

ANACT

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT),

4 quai des étroits, LYON Cedex

[s.journoud@nct.fr](mailto:s.journoud@nct.fr)

Téléphone : 06 61 02 45 71

Stéphane PEZÉ

Doctorant DRM UMR CNRS 7088 (CREPA)

Université Paris-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75 775 Paris Cedex 16

[stephanpeze@yahoo.fr](mailto:stephanpeze@yahoo.fr)

# **La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est elle sur la bonne voie ?**

*Par Ségolène JOURNOUD & Stéphan PEZÉ*

## **Résumé :**

Issue des travaux conduits en partenariat entre l'ANACT et une recherche doctorale, notre communication s'articule autour de l'actuel mouvement convergent de formation des managers à la prévention des risques psychosociaux et nous amène à nous intéresser de plus près aux liens entre management, organisation du travail et RPS.

Si le manager a un rôle important à jouer vis-à-vis de la santé mentale de ses subordonnées, il est toutefois dépendant d'une organisation et de modes de gestion d'où découlent ses propres marges de manœuvre lui permettant de jouer ou non son rôle efficacement. C'est dans ce contexte que nous explorons les différentes formations existantes, afin de mieux en saisir leur rôle et impacts auprès des managers.

Mots clés : risques psychosociaux, managers, formation, management, mental health at work, vocational training

## Introduction

Les organisations françaises montrent des préoccupations croissantes pour les risques psychosociaux (RPS). Pour preuves, l'accumulation de rapports publics sur le sujet (CAS, 2009, Copé, Méhaignerie, Poisson and Jardé, 2009, Dériot, 2010, Lachmann, Larose and Penicaud, 2010) ou encore le plan d'urgence du Ministre du travail pour amener les entreprises françaises de plus de 1 000 salariés à transposer l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le stress du 2 juillet 2008. Majoritairement, les recommandations des rapports de ces experts rejoignent les accords d'entreprises signés à ce jour sur la nécessité de former les managers.

Nous nous demandons comment ces formations émergentes peuvent contribuer à améliorer la prévention des RPS en faisant des managers des « acteurs de santé » (Lachmann, et al., 2010). Sur la base d'une revue de littérature, nous montrons que si le manager a un rôle important à jouer vis-à-vis de la santé mentale de ses subordonnés, il n'est toutefois pas le seul acteur influant sur le bien-être des salariés. De plus, il ne dispose pas toujours de tous les leviers lui permettant de jouer son rôle efficacement. C'est dans ce contexte que nous cherchons à mieux comprendre le rôle et la portée de la formation de l'encadrement.

Cette communication contribue à la littérature existante en précisant les liens complexes entre management, organisation du travail et RPS. De plus, nous ouvrons des pistes de réflexion pour les praticiens qui souhaiteraient mieux conduire les politiques de prévention des RPS et/ou les formations spécifiques de managers qui en découlent.

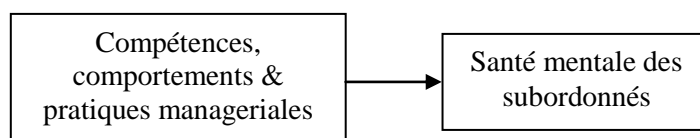
## 1. Apports et limites des travaux concernant les managers et les RPS

Avant de présenter quelques grands travaux permettant de mieux comprendre l'ancrage théorique de notre recherche, nous proposons de définir les principaux termes et concepts mobilisés. Ici, manager s'entend comme un salarié encadrant une équipe opérationnelle ou fonctionnelle – hors direction générale. Les risques psychosociaux ou RPS désignent les risques professionnels susceptibles de porter atteinte à la santé mentale des salariés : principalement le stress, la perception d'un mal-être, et les violences internes et externes à l'organisation – dont le harcèlement moral. Enfin, nous employons l'expression santé mentale pour désigner les effets que les RPS ont au niveau des individus – entre bien-être psychologique et détresse pouvant entraîner une dépression et/ou d'autres conséquences psychophysiologiques. Après avoir suggéré que la formation des managers est reconnue dans la littérature et dans l'actualité comme un levier essentiel des politiques de prévention des RPS (1.1.), nous nuancions cette affirmation (1.2.) et proposons des pistes de recherche (1.3.).

### 1.1. Les managers et la santé mentale de leurs subordonnés

Plusieurs travaux signalent un lien direct entre les compétences, comportements et pratiques du manager et la santé mentale de ses subordonnés (Channuwong, 2009, Donaldson-Feilder, Lewis and Yarker, 2009, Quick, Macik-Frey and Cooper, 2007, Robertson and Flint-Taylor, 2009).

Figure 1. La relation établie entre les compétences, comportements et pratiques managériales et la santé mentale des subordonnés



Cette relation (voir figure 1) met en évidence l'existence de comportements sains ou favorisant la construction ou le maintien de la santé (1.1.1.). Une meilleure formation des managers devrait théoriquement contribuer à prévenir la santé mentale des subordonnés et donc réduire l'apparition de RPS (1.1.2.).

### 1.1.1. Quelles compétences managériales pour promouvoir et prévenir la santé mentale ?

Le comportement et les pratiques du manager sont donc pensés comme étant des facteurs décisifs, essentiels – mais pas uniques – de la santé mentale des subordonnés. Ces comportements et pratiques ne naissent toutefois pas de rien. Ils sont liés aux compétences dites « comportementales » des managers. Or, les managers ne semblent pas tous disposer de ces compétences. Mais de quelles compétences parle-t-on au juste ? Une recherche anglaise du HSE (Health and Safety Executive) a permis de développer un référentiel de ces compétences dont doivent disposer tous les managers s'ils veulent contribuer au bien-être psychologiques de leurs salariés (CIPD, 2009a, b, Donaldson-Feilder, et al., 2009, HSE, 2009, Yarker, Lewis and Donaldson-Feilder, 2008, Yarker, Lewis, Donaldson-Feilder and Flaxman, 2007). Ce référentiel se décline en quatre compétences clés, chacune intégrant trois sous-compétences (voir tableau 1).

Tableau 1. Compétences managériales pour la prévention et la gestion du stress au travail (traduction personnelle de Yarker, et al., 2008:40)

Compétences	Sous-compétences
<b>Respectueux et responsable : gérer ses émotions et être intègre</b>	<b>Etre intègre</b> – être respectueux et honnête envers les employés <b>Gérer les émotions</b> – se comporter de façon cohérente et calme au sein de l'équipe <b>Avoir de la considération</b> – être attentif dans la gestion des autres et les délégations données
<b>Gérer et communiquer sur le travail présent et futur</b>	<b>Gérer le travail de façon proactive</b> – surveiller et réviser le travail actuel, planifier et allouer les priorités futures <b>Résoudre les problèmes</b> – gérer rapidement, rationnellement et avec responsabilité les problèmes <b>Faire participer, développer l'autonomie (empowerment)</b> – écouter, rencontrer et consulter l'équipe, donner la direction, l'autonomie et des opportunités de développement aux individus
<b>Résoudre et gérer les situations difficiles</b>	<b>Gérer les conflits</b> – rapidement, de manière objective et avec fermeté <b>Mobiliser les ressources de l'organisation</b> – chercher des conseils si nécessaire auprès de son manager, des RH ou des experts santé et sécurité <b>Prendre ses responsabilités</b> – avoir une approche responsable et soutenir les individus lors de la gestion des questions et incidents rencontrés par l'équipe
<b>Gérer les individus au sein de l'équipe</b>	<b>Etre accessible</b> – être disponible pour une discussion personnelle <b>Etre sociable</b> – être détendu (relax), faire preuve d'humour et socialiser <b>Etre empathique</b> – chercher à comprendre chaque individu dans l'équipe, sa santé, sa satisfaction, sa motivation, son point de vue et sa vie hors travail

Face à ce constat de déficit de compétences, de comportements et de pratiques favorisant la santé, un certain nombre d'auteurs et d'experts préconisent de former les managers. C'est ce développement que nous allons brièvement présenter.

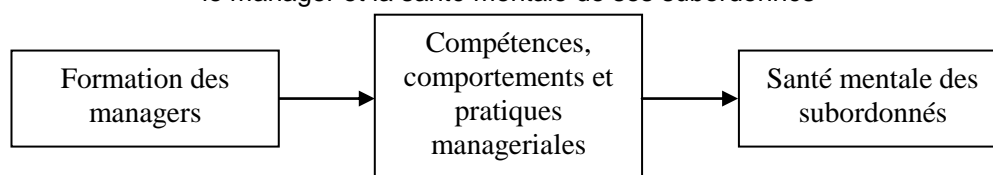
### 1.1.2. Le développement récent de formations destinées aux managers

Au travers de plusieurs rapports publics au sujet des RPS (CAS, 2009, Copé, et al., 2009, Dériot, 2010), nous relevons des recommandations convergentes autour de la nécessité de former les managers afin d'en faire « *les premiers acteurs de santé* » (Lachmann, et al., 2010). Ces recommandations ne sont pas uniquement celles des experts. De nombreuses grandes entreprises françaises, à l'instar de Saint Gobain, Canal+ ou encore Dassault, ont récemment inscrits dans un accord d'entreprise<sup>1</sup> visant à prévenir les RPS des actions de formation des managers. Le dernier rapport sur le sujet publié par la DGT souligne d'ailleurs que quasiment tous les accords d'entreprises analysés comportaient un volet de formation des managers (DGT, 2011).

Au travers du « besoin » de formation, que lit-on en creux sur le management et le système organisationnel dans lequel il s'incère ? Que ne fait-il pas assez ou pas assez bien ? Que doit-il faire mieux et plus ? Que doit-il cesser de faire ? De quelles compétences et pratiques managériales parle t-on ? Est-ce un problème d'aptitude personnelles (empathie, compassion, courage...) ? Est-ce un problème « relationnel » (reconnaissance, respect, écoute...) ? Est-ce un problème de « management du travail » – d'arbitrage entre activités de direction, de régulation et de gestion (ANACT, 2010)<sup>2</sup> ? Le tableau concernant nos managers est sévère. En France, diverses enquêtes montrent ainsi que 58 % des salariés jugent insuffisante la qualité managériale de leur entreprise<sup>3</sup>. Les salariés attendent de leur manager « *d'avantage d'écoute, de communication, de confiance et de reconnaissance mais également une aptitude à la planification et à l'organisation* ».<sup>4</sup> Dans les rapports publics mentionnés précédemment, il est également question d'un défaut de connaissances plus générales des futurs ingénieurs et cadres en matière de santé et de sécurité au travail (Dab, 2008), d'un déficit de formation initiale au management d'équipe (Dériot, 2010) ou encore d'un manque d'expérience de la vie sociale au sens large (Lachmann, et al., 2010:11).

L'image qui se dégage de ces études est que les managers sont globalement peu compétents, et qu'une formation est plus que nécessaire. La formation devient ainsi un des leviers privilégiés des politiques de prévention des RPS (figure 2).

Figure 2. Place de la formation des managers dans la relation établie entre le manager et la santé mentale de ses subordonnés



<sup>1</sup> Accords négociés et signés suite le plan d'urgence du Ministre du travail pour amener les entreprises françaises de plus de 1 000 salariés à transposer l'accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008.

<sup>2</sup> Patrick Conjard : « Du management des compétences au management du travail » communication (à venir)

<sup>3</sup> OVAT – Observatoire de la vie au travail 2010, enquête de m@rs-lab, cabinet spécialisé dans la prévention des risques sociaux et le management de la performance sociale, auprès de 6700 salariés.

<sup>4</sup> Les Echos, « Le portrait-robot du manager idéal », Edition du 22 mars 2011

## **1.2. Interroger la formation des managers**

Pour assurer la santé mentale de ses subordonnés, un manager devrait ainsi être formé pour disposer de connaissances sur le sujet de la prévention des risques psychosociaux, adopter des comportements pour détecter et traiter ces risques, et mettre en place des pratiques de management favorable à la santé et au bien-être au travail.

Toutefois, le manager n'est pas le seul acteur à avoir une influence sur la santé mentale de ses subordonnés. Ainsi, d'autres variables interviennent dans ce processus (1.2.1.). De plus, il apparaît que la formation des managers risque de passer sous silence le fait que le manager n'est pas omnipotent. Divers travaux ont ainsi souligné les difficultés (voir le mal-être) auquel le manager fait face et qui le dépassent (1.2.2). Ces divers éléments nous incitent à questionner plus avant ces formations et leur réelle capacité à produire des changements.

### **1.2.1. Un lien direct, mais modéré, entre le manager et la santé des subordonnés**

Un lien direct entre la santé des subordonnés et l'action des managers semble exister. Toutefois, comportement et compétences du manager ne sont pas les seuls facteurs ayant une influence sur la santé des salariés. Ainsi, les principaux modèles d'analyse du stress au travail nous indiquent quelques variables qui viennent modérer ce lien entre comportements du managers et vécu des salariés, telles que :

- L'autonomie décisionnelle des salariés dans l'organisation de leur travail, la demande psychologique liée à la réalisation de l'activité (quantité de travail et contraintes cognitives et temporelles) et le soutien social apporté par le collectif tant au niveau technique que socio-affectif (Karasek, 1979, Karasek and Theorell, 1990) ;
- L'équilibre entre les efforts consentis par l'individu pour son travail et les récompenses attendues en retour (Siegrist, 1986) ;
- Les facteurs individuels mis en exergue dans les approches transactionnelles pointant les perceptions internes des salariés sur les contraintes imposées par le travail et des ressources dont ils disposent pour y faire face (Lazarus and Folkman, 1984, Mackay and Cooper, 1987).

En résumé, ces variables bien connues peuvent jouer un rôle modérateur entre le manager et la santé des subordonnés. La reconnaissance, le soutien des collègues et/ou un fort degré d'autonomie peuvent être difficilement provoqués ou maîtrisés par le manager seul. Les modes d'organisation au sens large et le système socio-relationnel sont autant de paramètres à prendre en compte.

### **1.2.2. Au-delà du manager...**

Oublier que le manager n'agit pas seul dans l'organisation crée un risque de stigmatisation des managers au détriment d'une approche plus globale de ce qui pose problème, comme les facteurs de risques provenant de l'organisation du travail. Les interventions et travaux de capitalisation sur les RPS conduits par le réseau de l'Agence Nationale pour L'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) nous révèlent que, bien au-delà des compétences métiers et comportementales des managers, l'acte de management est déterminé, d'une part, par les rôles et marges de manœuvre attribués à ces derniers, et d'autre part, par la stratégie et les choix organisationnels de l'entreprise (Conjard, 2010). Il ne s'agit pas de nier l'incidence des caractéristiques individuelles (personnalité, parcours, etc.) sur les pratiques de management et leurs impacts sur le bien être au travail, mais d'apporter d'autres clefs de compréhension.

Les transformations organisationnelles ne sont pas sans effet sur les modes de gestion et de management qui sont, pour beaucoup d'entreprises, guidés par la fixation d'objectifs individuels et le contrôle des résultats. Or, des effets néfastes sont à craindre lorsque les Directions fixent des objectifs présentés comme non-négociables et ne prêtent pas attention aux difficultés vécues par les acteurs y compris par les managers eux-mêmes, qui réalisent l'activité (Tessier, 2006). Les managers eux-mêmes ne sont pas sans éprouver un certain mal-être face aux changements organisationnels auxquels ils prennent part ces dernières années (Desmarais, 2006, Desmarais and Abord de Chatillon, 2010).

Si nous avons l'image que les « managers ne font pas assez bien », est-ce seulement un problème de compétences et de comportement ? Selon des études récentes, les managers se trouvent dans une position délicate qui limitent ou empêchent leur travail de management (Detchessahar, 2010). De plus en plus éloignés du terrain, les managers sont absorbés par des activités de contrôle, des tâches administratives et connexes (reporting, temps passé en réunion, etc.) au détriment des temps d'échanges sur le travail, de régulation, de soutien et de reconnaissance qui constituent des actes majeurs pour la prévention des risques psychosociaux (Pihel, Detchessahar and Minguet, 2009). D'un constant selon lequel le manager ne fait pas assez, nous passons au constat selon lequel « il n'a plus le temps de faire ». Ses marges de manœuvres constituent donc potentiellement un modérateur important de la relation entre la formation que reçoit le manager et sa capacité à l'appliquer concrètement auprès de son équipe.

## **2. Questions et méthodologie de la recherche**

### **2.1. Questions de recherche**

La formation des managers ne peut donc pas être considérée comme une seule et unique solution aux RPS d'une organisation. Comme nous l'avons relevé, s'il existe un lien entre la santé des subordonnés et l'action du manager, ce lien est modéré par diverses variables qui ne sont pas toutes maîtrisées par le manager à son niveau. D'autre part, le comportement du manager ne dépend pas uniquement de sa formation puisque ses marges de manœuvres sont déterminées par de nombreux paramètres découlant notamment de l'organisation du travail et des modes de gestion de l'organisation. Enfin, il existe au sein des organisations plusieurs manières de former les managers et d'organiser ces formations en les replaçant ou non dans des dynamiques de prévention ou d'action plus générales.

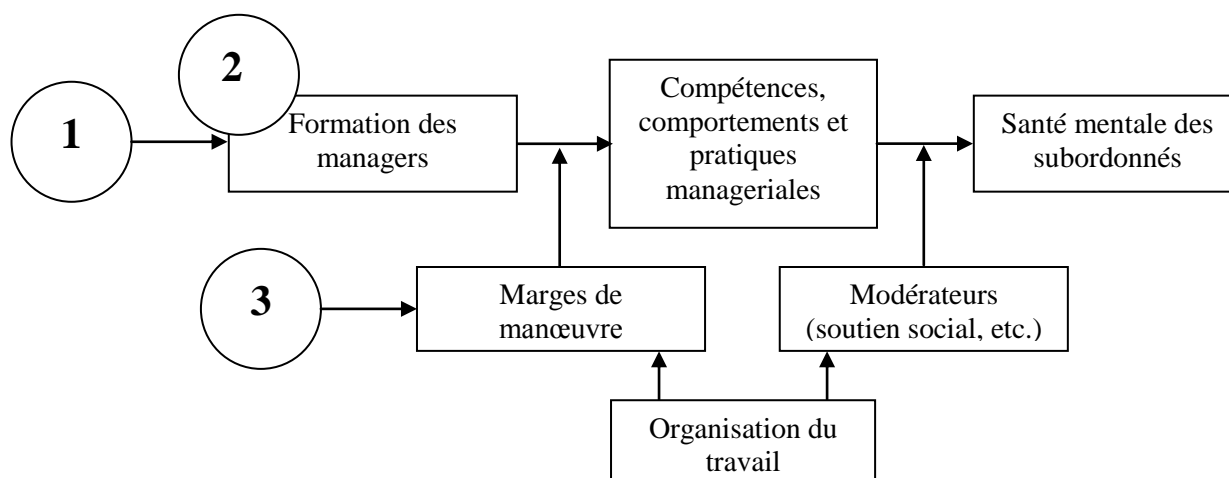
Si l'on veut questionner la pertinence de la formation en termes de changement des comportements et pratiques des managers et, donc de prévention sur la santé mentale des subordonnés, il est utile de s'interroger au préalable sur plusieurs points :

1. La formation répond-elle à un besoin bien identifié dans l'entreprise ?
2. Quels types de formation sont dispensés et dans quels contextes elles s'insèrent ?
3. Est-elle applicable par le manager compte tenu de ses marges de manœuvres ?

Ces trois axes de questionnement permettront d'enrichir la compréhension du rôle et de la place de la formation des managers dans l'amélioration de santé de leurs subordonnés. Nous les avons placés dans la figure suivante, enrichie des variables modératrices développées précédemment (partie 1.2.).



Figure 3. Questionnement autour de la formation des managers dans la relation établie entre le manager et la santé mentale de ses subordonnés



## 2.2. Méthodologie

Pour apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche, nous avons procédé en deux temps. Tout d’abord, nous avons souhaité explorer l’offre des formations destinées aux managers, avant d’approfondir notre analyse sur les effets de ces dernières auprès des managers, au travers l’analyse d’un cas. La deuxième partie de cette investigation étant actuellement en cours, nous nous limiterons dans le cadre de cet article, à présenter les résultats issus du panorama de l’offre formation.

### 2.2.1. Etudier l’« objet » formation des managers aux RPS – un panorama

Afin de mieux appréhender « l’objet » formation des managers aux RPS (dans le contexte français), nous avons procédé à un recueil de multiples sources de données (Cf. tableau 2).

Tableau 2. Sources de données collectées pour appréhender la formation des managers aux RPS

Types de donnée	Modalité de recueil	Détails – entre juin 2008 et mars 2011
Formations mises en œuvre par les entreprises et proposées par des consultants	Entretiens de recherche semi-directifs	14 entretiens avec des profils de chargés de mission des RPS dans de grandes entreprises 8 entretiens avec des consultants, coachs, etc. 1 entretien avec un doctorant en sociologie (recherche menée dans une grande entreprise sur la formation des managers)
	Observations participantes	3 colloques universitaires en GRH 6 participations à des manifestations professionnelles (conférences, journées thématique du réseau ANACT, etc.) 1 journée d’observation (université d’été, cabinet de conseil en RPS)
	Etude documentaire	Consultation des catalogues et pages web d’organismes de formation et/ou de conseil
	Co-Réalisation ANACT – GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de Formation) d’un guide sur la formation RPS	Revue de la littérature Capitalisation des interventions RPS et des formations du réseau ANACT
		6 Entretiens approfondis avec les prestataires d’offres de formation 8 Entretiens collectifs avec des responsables de formation et des responsables de ressources Humaines, membres du réseau du GARF Organisation et animation d’un colloque sur le sujet (150 participants)

Les entretiens, observations et étude documentaire ont été réalisés dans le cadre d'une recherche plus large destinée à identifier les pratiques des entreprises en matières de prévention des RPS. Les éléments concernant la formation des managers ont été recueillis en recherchant le contexte de la mise en place et les objectifs de ces formations, leurs modalités pédagogiques (nombre de jours, de participants, volontariat ou obligation, etc.) ainsi que leur contenu.

### **2.2.2. Etudier les effets de ces formations – une étude de cas**

La seconde partie de notre recherche est actuellement en cours. Elle prend place au sein d'une entreprise mettant en œuvre un dispositif de formation auprès des managers dans le cadre d'une politique de prévention RPS. La méthodologie de recherche se déploie sur plusieurs phases :

1. Entretiens avec les concepteurs-animateurs ;
2. Observation non-participantes lors de sessions de formation ;
3. Entretiens avec les managers participants, en deux temps (quelques jours après la formation – pour recueillir leurs perceptions à chaud – puis dans un délai de trois à six mois suivant la formation – pour tenir compte de la mise en pratique des éléments abordés durant la formation ainsi que des éventuelles difficultés rencontrées par les managers).

Pour éviter les biais liés à cette approche déclarative (désirabilité sociale, mémoire, auto-conditionnement, etc.), nous avons prévu d'interviewer une trentaine de managers en visant en priorité la saturation sémantique. La recherche étant en cours, cette analyse n'a pas encore été intégralement réalisée. Nous nous baserons ici sur les premiers éléments recueillis à l'issue des trois entretiens conduits avec les concepteurs, formateurs, et responsables RH, l'observation d'une session de formation, et la conduite d'une douzaine d'entretiens avec des managers participants.

## **3. Résultats**

Les résultats que nous allons présenter nous permettent de mieux appréhender les diverses formes que prend l'action de formation des managers aux RPS (3.1.) et de dégager quelques pistes concernant les effets constatés à l'issue de ces formations (3.2.).

### **3.1. Panorama des formations destinées aux managers dans le cadre de la prévention des RPS**

Avant de développer spécifiquement les formations dédiées aux managers (3.1.2.), il est nécessaire de les contextualiser au sein des dispositifs de prévention des RPS plus générale dans lequel elles s'inscrivent.

#### **3.1.1. Place et rôle de la formation dans un dispositif de prévention RPS**

Le recours à la formation dans une démarche de prévention des risques professionnels est essentiel, et s'appuie principalement sur trois grands types en vue de : (1) sensibiliser l'ensemble des salariés de l'entreprise, (2) outiller les acteurs impliqués dans la démarche de prévention, et (3) réguler les dysfonctionnements et problèmes identifiés. Ces formations occupent ainsi une place et un rôle spécifiques dans le dispositif de prévention des RPS :

- Les formations « sensibilisation » sont plutôt situées en amont pour informer les acteurs de l'entreprise de quoi il s'agit, et ainsi favoriser une prise de conscience sur un sujet complexe et souvent tabou ;
- Les formations « outillage » sont destinées à accompagner le groupe pluridisciplinaire qui pilote et met en œuvre la démarche de prévention des RPS ;
- Les formations « régulation », troisième type, sont un produit de sortie de la démarche de prévention RPS.

### 3.1.2. Les grandes modalités de formation des managers

Comme nous l'avons vu ci-dessus, il n'existe pas une mais plusieurs types de formation RPS, certaines étant spécifiquement destinées aux managers. Ces dernières se déclinent selon deux approches: (1) des formations à proprement parler ; (2) des dispositifs centrés sur l'échange de pratiques entre pairs. Ces différentes formations sont synthétisées dans le tableau 3.

Tableau 3. Types d'action de développement des compétences managériales relevées (en gras, les formations qui nous intéressent spécifiquement ici)

Types d'actions	Sous-types
(1) Formations	Formation à la gestion individuelle du stress
	<b>Formation-sensibilisation</b>
	<b>Formation-régulation :</b>
	- <b>(a) générale sur les bonnes pratiques de management</b>
	- <b>(b) générale sur l'analyse du travail et processus de régulation</b>
(2) Atelier d'échange de pratiques entre pairs (co-développement, supervision, etc.)	- <b>(c) précise (etc. gestion des conflits)</b>

(1) Au sein de cette catégorie, nous avons relevé différentes formations : destinées à la gestion individuelle du stress des managers, des formation-sensibilisation aux RPS et des formation-régulation. Ces deux dernières sont celles qui nous intéressent ici car elles visent à développer les compétences, comportements et pratiques de management favorables à la santé mentale. Dans l'éventail de ces formation-régulation, nous avons relevé trois grands modalités : (a) des formations axées sur les « bonnes pratiques » de management au sens large et la posture du manager, (b) d'autres formations axées sur l'analyse du travail (s'approprier un outil permettant d'analyser les difficultés de son équipe et de mettre en œuvre des actions) et enfin (c) des formations axée sur des thèmes précis comme la gestion des conflits, l'accompagnement des agents victimes d'agression ou de trauma, de gestion des changements, etc.

(2) Nous avons également relevé un dispositif apparenté à ces formation-régulation mais construit selon des modalités pédagogiques différentes : le formateur n'est pas tant un expert qui donne des connaissances qu'un animateur qui s'appuie sur les connaissances existantes des participants. Ces formations sont appelées ateliers d'échanges de pratiques managériales entre pairs, co-développement ou encore supervision.

Les objectifs poursuivis dans ces actions sont variés mais partent généralement d'un socle commun autour de :

- Sensibiliser aux phénomènes de RPS : préciser les notions : stress, harcèlement, etc. ; connaître les facteurs de risques, les conséquences pour la santé des individus et la performance de l'entreprise, la réglementation juridique, etc.) ;

- Connaître les acteurs chargés de ces questions et la démarche RPS de l'entreprise.

D'autres objectifs viennent ensuite compléter ces premiers fondamentaux :

- Savoir détecter les personnes en difficulté (quels sont les signaux faibles ? Que faire ? Qui peut accompagner le salarié ? etc.).

Enfin, principalement dans les formations-régulation et ateliers d'échange de pratiques, nous trouvons fréquemment les objectifs complémentaires suivants :

- Connaître les facteurs de risque et les leviers de régulation ou les bonnes pratiques ou compétences de management (processus de régulation, reconnaissance, respect, soutien social, etc.) ;
- Etre capable d'analyser les risques / d'analyser le travail avec son équipe / de définir et de mettre en œuvre des solutions à son niveau en mobilisant des outils (focus-groupe, etc.).

Les modalités pédagogiques de ces actions sont diverses. Par exemple, les durées relevées varient entre une demi-journée et plusieurs jours (souvent 2 jours maximum). Les formations sensibilisation sont les plus courtes et peuvent mixer différents modules en présentiel et en e-learning. Alors que les formations régulation sont plutôt de format pédagogique classique (apport de connaissances et/ou apport d'outils et mise en œuvre par des études de cas), les ateliers d'échange de pratiques s'appuient sur l'expérience des managers en les guidant par rapport à des thèmes pré-identifiés (reconnaissance, soutien social, etc.). Notons que les formations régulation mixent fréquemment un apport de connaissances (les concepts RPS) avec des études de cas pratiques, parfois sous format vidéo.

Ainsi, nous avons vu qu'il existe une grande diversité d'actions de formation destinées aux managers en matière de prévention des RPS. A ce jour, les formations les plus intéressantes nous semblent être celles qui dépassent la seule sensibilisation. Les formations visant à doter les managers d'outils ou à prendre du recul sur leurs pratiques via un échange entre pairs sont plus susceptibles de produire des effets positifs en matière d'amélioration de la santé des salariés.

## **3.2. Premiers enseignements d'une étude de cas**

Après avoir présenté le dispositif de formation étudié (3.2.1.), nous présenterons les résultats émergents de notre recherche (3.2.2.).

### **3.2.1. Description du dispositif**

Nous avons réalisé une étude de cas dans une entreprise du secteur du divertissement (15 000 salariés). Cette entreprise projette de former ses 450 managers qui eux-mêmes encadrent des chefs d'équipe (avec un effectif pouvant varier de quelques collaborateurs à plus de 100). Après l'évaluation d'une première campagne de prévention des RPS en 2006-2009, le service santé et sécurité s'est interrogé sur les suites à donner. Un des principaux constats pointait le manque de compétences des acteurs clefs pour gérer le stress (direction, encadrement, services support, etc.). Les managers constituent ainsi une des cibles sur laquelle travailler<sup>5</sup>.

Nous vous présentons ci-après les caractéristiques du dispositif de formation retenu :

- Co-conception avec des managers ;
- Atelier d'échanges de pratiques, sur deux jours ;

---

<sup>5</sup> C'est un des quatre « axes stratégiques » développé : (1) mobiliser le management et faire de la santé et de la sécurité au travail un outil de pilotage au quotidien ; (2) sensibiliser les salariés sur les risques et les bonnes pratiques ; (3) démontrer la rentabilité financière de nos recommandations ; et (4) participer systématiquement aux projets, en intégrant leurs impacts santé et sécurité au travail (document interne fourni par un des animateurs).

- Co-animation par un chargé de prévention et une spécialiste de la formation pour adultes ;
- Six à dix participants par session sur la base du volontariat ;
- Les modalités pédagogiques sont très ouvertement participatives.

Cette formation correspond bien à ce que nous voulons observer dans le sens où ses objectifs sont : *« identifier les facteurs de protection et de risque psychosociaux ; en s'aidant de collectifs, mettre en œuvre des actions qui améliorent la prise en compte des RPS dans l'équipe ; repérer et aider un salarié en souffrance »* (document interne fourni par un des animateurs).

Nous allons présenter ci-après les premiers résultats de cette recherche en cours. Ces résultats provisoires devront donc être vérifiés suite à une analyse de contenu rigoureuse issue de l'ensemble du recueil de données.

### 3.2.2. Eléments relatifs aux effets de la formation

Le bilan dressé par les participants interrogés est globalement positif. Ils apprécient l'occasion de prise de conscience du phénomène « RPS », la pédagogie utilisée, les échanges avec les pairs et apports de connaissance. Ainsi, les principaux effets bénéfiques constatés par les managers à l'issue de cette formation sont :

- Une meilleure appréhension des RPS qui, avant la formation et au début de celle-ci, est un concept flou – parfois assimilé à un effet de mode plutôt qu'à un réel problème dans l'entreprise ;
- L'apprentissage d'un outil<sup>6</sup> pour mieux analyser et réguler les situations de travail qui posent problème. Selon les participants, cet outil est utilisable tant pour régler des problèmes concrets, qu'en amont de leur apparition dans une logique préventive ;
- L'identification des « personnes relais » lorsqu'un risque ou un trouble d'origine psychosociale apparaît au sein de leur équipe. Ces personnes sont le médecin du travail, le RH, le service d'assistance psychologique extérieur à l'entreprise ou l'assistante sociale.

A l'unanimité les managers ne vivent pas la formation comme une révolution mais plutôt une prise de conscience du phénomène RPS et du rôle qu'ils peuvent jouer dans une logique de prévention. Les managers ont toutefois pointé quelques limites sur l'efficacité de la formation. Tout d'abord, ils soulignent l'existence d'un biais de participation : ceux qui viennent ou viendront se former sont ceux qui n'ont pas de problème... De plus, ils soulignent majoritairement qu'il serait souhaitable de former l'ensemble de la ligne managériale (leurs N+1, ainsi que leurs chefs d'équipe N-1) pour une meilleure cohérence de l'action. Ils pointent également les limites d'une action ponctuelle et leur intérêt pour poursuivre les échanges entre pairs plus régulièrement, notamment pour sortir d'un sentiment d'isolement qu'ils peuvent ressentir. Certains, enfin, regrettent que la souffrance propre au manager lui-même ne soit pas vraiment évoquée au cours des deux journées.

## 4. Conclusion

En résumé, nous pouvons souligner ici quelques résultats émergents. La formation des managers est un outil limité, nécessaire mais insuffisant pour la prévention des RPS. Il en existe diverses formes qui proposent d'atteindre divers objectifs. Les plus ambitieuses

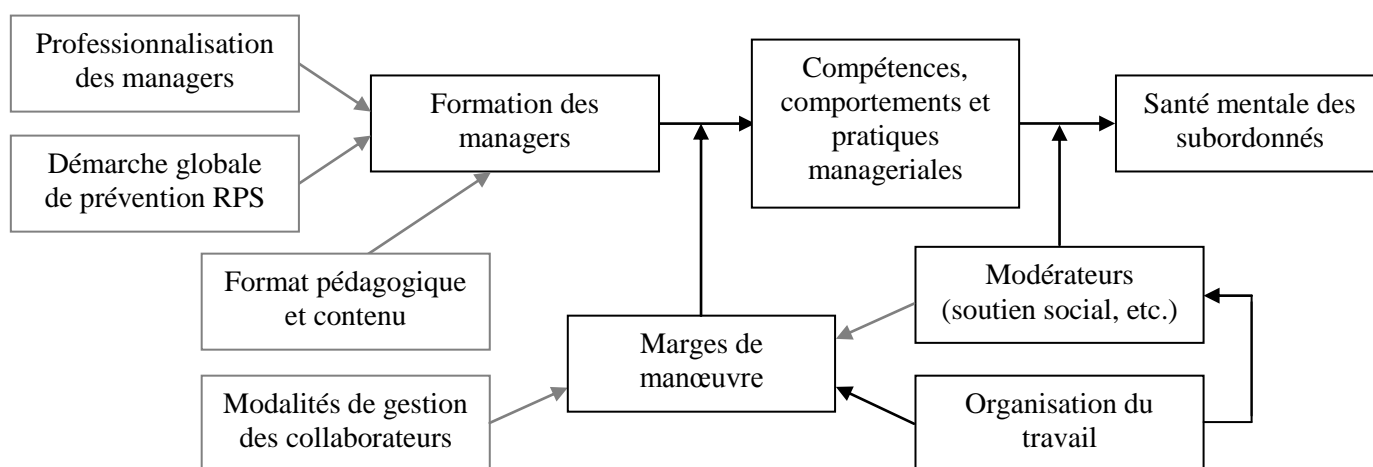
---

<sup>6</sup> Modèle d'analyse systémique des situations de travail en cinq composantes inter-reliées : contenu de la tâche, relations de travail, environnement physique, environnement socio-économique et organisation du travail.

semblent être les formations-régulation s'articulant autour d'ateliers d'échanges de pratiques. Celles-ci visent à non seulement à doter les managers de compétences, comportement et pratiques managériales favorables à la santé des salariés mais également à favoriser l'expression des difficultés rencontrées par ces derniers. Nous avons également souligné l'intérêt de connecter ces formations avec l'intégration de cette formation dans la démarche plus générale de prévention des RPS (nous n'avons pas développé ce point ici mais il semble également important de connecter également ces formations au processus de professionnalisation des managers) ; la formation ne constituant ici qu'un levier dans une palette d'actions plus étendues.

Afin de prolonger la recherche, nous proposons d'enrichir les modélisations préalables par le modèle suivant, intégrant les premiers résultats de notre étude (Cf. figure 4).

Figure 4. Proposition de modélisation (en grisé les éléments nouveaux)



Ainsi, les divers éléments s'articulant autour de ce modèle nous montrent que la formation des managers à la prévention des risques psychosociaux se doit d'être insérée dans une double démarche de prévention mais également de professionnalisation des managers. La manière dont celle-ci est dispensée et son contenu sont essentiels pour faciliter les comportements et pratiques managériales favorisant la santé mentale des subordonnées. Toutefois, si le manager a un rôle important à jouer vis-à-vis de la santé mentale de ses subordonnées, il est toutefois dépendant d'une organisation et de modes de gestion, d'où découlent ses propres marges de manœuvre lui permettant de jouer ou non son rôle efficacement. Enfin, il convient de souligner, qu'au delà de la formation et de l'action des managers, d'autres éléments tels que la reconnaissance au travail, le soutien social, le parcours et la personnalité de chacun, viennent modérer l'émergence des risques psychosociaux.

Fruit d'un travail en cours, ce modèle nécessite d'être consolidé dans la suite de la recherche et enrichi d'exemples et d'entretiens complémentaires. Toute utile qu'elle soit, la formation n'est pas un remède magique. Nous faisons l'hypothèse d'une efficacité accrue, si cette action s'inscrit dans un questionnement plus large sur le management : rôles attendus et reconnus du manager notamment sur les activités de régulation et d'animation des équipes, parcours et conditions d'intégration au poste d'encadrement, prise en compte de l'organisation du travail, mise en cohérence avec les changements en cours et à venir, ainsi que le développement d'un dispositif plus large de ressources et soutien du management. C'est certainement en s'intéressant de plus près à toutes ces dimensions que l'on percevra mieux comment le

manager peut contribuer à son niveau à la prévention des RPS et la promotion de la santé mentale au travail.

## Références

- ANACT. (2010). Manager le travail, *Travail et Changement*, vol. n° 333, p. 1-16.
- CAS. (2009). La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie, Rapports et Documents du Centre d'analyse stratégique.
- Channuwong, S. (2009). Strategies for Reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach, *International Journal of Management*, vol. 26, n° 2, p. 334-341.
- CIPD. (2009a). Line management behaviour and stress at work. Updated guidance for line managers,
- CIPD. (2009b). Line management behaviour and stress at work. Refined framework for line managers,
- Conjard, P. (2010). Le management du travail et la prévention des risques psychosociaux, *Organisation, gestion productive et santé au travail*, Mont Saint Aignan: Association Française de Sociologie.
- Copé, J.-F., Méhaignerie, P., Poisson, J.-F. and Jardé, O. (2009). Commission de réflexion sur la souffrance au travail,
- Dab, W. (2008). Rapport sur la formation des futurs managers et ingénieurs en santé au travail, La documentation française.
- Dériot, G. (2010). Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail, SENAT.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ?, *Revue Management et Avenir*, vol. 8, n° 2, p. 159-177.
- Desmarais, C. and Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance, *Revue Française de Gestion*, vol. 205, n° 6, p. 71-88.
- Detchessahar, M. (2010). Santé et management : l'enjeu de la parole au travail, *IIèmes Etats Généraux du Management*, Paris: FNEGE.
- DGT. (2011). Conditions de travail - Bilan 2010, Paris, La Documentation Française.
- Donaldson-Feilder, E., Lewis, R. and Yarker, J. (2009). Preventing stress. Promoting positive manager behaviour, London, CIPD.
- HSE. (2009). Stress management competency indicator tool. How effective are you at preventing and reducing stress in your staff?,
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, p. 285-308.
- Karasek, R. A. and Theorell, T. (1990). *Healthy work*, New York: Basic Books.
- Lachmann, H., Larose, C. and Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport fait à la demande du Premier ministre.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer.
- Mackay, C. J. and Cooper, C. L. (1987). Occupational stress and health: some current issues, in C. L. Cooper and I. T. Robertson (éd.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, John Wiley & Sons, p. 167-199.
- Pihel, L., Detchessahar, M. and Minguet, G. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M. and Cooper, C. L. (2007). Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work, *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 2, p. 189-205.
- Robertson, I. and Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes, in S. Cartwright and C. L. Cooper (éd.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*, Oxford, Oxford University Press, p. 159-179.
- Siegrist, J. (1986). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n° 1, p. 27-41.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, *Revue Management et Avenir*, vol. 8, n° 2, p. 143-159.
- Yarker, J., Lewis, R. and Donaldson-Feilder, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to

implement the HSE Management Standards: Phase Two, *London*, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE.

Yarker, J., Lewis, R., Donaldson-Feilder, E. and Flaxman, P. (2007). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards, *London*, Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE.